

时装 买手实用手册

冷芸 著



中国纺织出版社

目 录

第一章 绪论
第一节 服装买手的工作
第二节 服装买手的素质要求
第三节 服装买手的工作流程
第二章 服装买手的工作流程
第一节 市场调研
第二节 商品企划
第三节 采购管理
第四节 库存管理
第五节 销售管理
第六节 售后服务
第三章 服装买手的职业素养
第一节 职业道德
第二节 职业礼仪
第三节 沟通能力
第四节 团队合作
第四章 服装买手的职业发展
第一节 职业定位
第二节 职业规划
第三节 职业晋升
第五章 服装买手的薪酬管理
第一节 薪酬体系
第二节 薪酬设计
第三节 薪酬调整

时装买手 实用手册

冷芸 著



中国纺织出版社

内 容 提 要

本书以西方买手体系为参考,重点介绍符合我国国情和实际市场情况的买手工作内容、方法及流程,具有一定的针对性与实用性。书中不但选用丰富的案例来讲解并分析专业的内容,还采用许多实用工作表格、服装图片及练习来引导每一位读者一步步成为专业的买手。

本书适合服装院校师生参考,亦适合从事相关时装买手工作的职场人士使用。

图书在版编目(CIP)数据

时装买手实用手册/冷芸著. —北京:中国纺织出版社,2011. 8

ISBN 978 - 7 - 5064 - 7418 - 4

I. ①时… II. ①冷… III. ①服装—采购管理—手册

IV. ①F768. 3 - 62

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 056283 号

策划编辑:李沁沁 责任编辑:张 璞 责任校对:余静雯
责任设计:何 建 责任印制:陈 涛

中国纺织出版社出版发行

地址:北京东直门南大街 6 号 邮政编码:100027

邮购电话:010-64168110 传真:010-64168231

<http://www.c-textilep.com>

E-mail: faxing@c-textilep.com

北京云浩印刷有限责任公司印刷 各地新华书店经销

2011 年 8 月第 1 版第 1 次印刷

开本: 787×1092 1/16 印张: 13.75

字数: 209 千字 定价: 32.00 元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社图书营销中心调换

前言

目录

服装及纺织行业是2008~2009年金融危机下受冲击最严重的行业之一。市场需求的萎缩导致从产业链下游的零售业直至上游的加工业均受到巨大影响。在此种环境下,提升品牌竞争力成为各大服装企业的首要任务。因此,企业对营销类人才必然有了更高的质与量的需求。

时装行业对营销类人才的渴望在随着中国市场日益开放及竞争日趋激烈的环境下表现得有增无减。而近年对时装营销专业感兴趣的学生也越来越多。笔者从著名的伦敦时装学院招生处了解到,近两年报考该校时装营销专业的学生数量猛增,但从我国成功录取的学生数量极少。原因是与其他国家的申请学生相比,我国学生的相应资历太薄弱。在我国服装的本科教育到目前为止也只有三十年左右的时间。时装营销在我国高等服装教育中则更是一门新的学科。故无论从教育还是市场需求的角度而言,时装营销类人才的需求空间都是巨大的。

目前国内的营销类书籍多为国外引进版或者将国外的相应内容重新编辑后再出版。这些书对我国这一有着独特的政治、经济及文化体系的庞大市场而言,则有些“水土不服”。而针对服装行业的专门类营销出版物则更加少,仅有的几本要么为国外引进版本,缺乏对中国市场的针对性与适应性;要么与普通营销类读本没有太多区别,难以体现“服装”营销中的“服装产品”特点。

而时装营销系统中,时装买手是保证与提升商品销售表现的最重要角色之一,并且时装买手现在也是国内目前服装市场最紧俏的岗位之一。

鉴于中外零售业态有着本质性的差异,因此中外买手的实际工作职责、工作流程及工作方法也有着诸多不同之处。本书将以西方买手体系为参考,重点介绍符合国内市场实际情况的买手工作内容、方法及流程,以提高针对性与实用性。

为了有效提高读者的学习效果,本书中每章节都配有丰富的案例,并在每章章末列了练习题。请注意作为一门商业学科,买手训练本身具有一定的非标准性与复杂性,本书中的案例和练习的目的是希望加深读者对所学习内容的理解与掌握,但书中所提供的答案均为建议性答案,而非唯一的标准答案。在实际运作中,答案随着实际商业环境及商业要素的改变而改变。请读者在实际工作中予以灵活运用。

冷芸

2011年2月22日

目录

| | |
|---------------------------------------|------------|
| 第一章 买手概述 | 001 |
| 第一节 中西方零售业态比较 | 003 |
| 一、服装行业供应链 | 003 |
| 二、服装行业主要零售渠道 | 006 |
| 三、国内外服装零售商主要区别 | 009 |
| 四、国内外时装买手职能的主要区别 | 010 |
| 第二节 时装买手主要组织架构和 workflow | 012 |
| 一、时装买手主要组织架构 | 012 |
| 二、时装买手主要 workflow | 013 |
| 重点总结 | 015 |
| 案例 | 016 |
| 练习 | 018 |
| 第二章 时装商品基础知识 | 019 |
| 第一节 时装商品的文化属性 | 020 |
| 第二节 时装商品的商业属性 | 021 |
| 一、目标消费群 | 021 |
| 二、产品定位 | 022 |
| 三、价格定位 | 023 |
| 四、销售渠道 | 025 |
| 第三节 时装商品的技术属性 | 026 |
| 一、服装产品线的分类 | 026 |
| 二、服装板型的分类 | 026 |
| 三、常用服装款式及其学名 | 027 |
| 四、纺织面料常识及常规面料的辨识 | 039 |
| 五、色彩基本常识 | 054 |
| 第四节 时装商品的其他特性 | 074 |
| 第五节 单款时装商品分析 | 075 |

| | |
|-------------------------|------------|
| 重点总结····· | 076 |
| 案例····· | 077 |
| 练习····· | 080 |
| 第三章 零售数学 ····· | 083 |
| 第一节 销售收入····· | 084 |
| 第二节 毛利润率····· | 093 |
| 第三节 库存····· | 099 |
| 重点总结····· | 100 |
| 案例····· | 101 |
| 练习····· | 103 |
| 第四章 时尚流行趋势 ····· | 105 |
| 第一节 时尚流行趋势基础知识····· | 106 |
| 一、基本概念····· | 106 |
| 二、影响时尚流行趋势的几大因素····· | 107 |
| 第二节 时尚流行趋势调研····· | 111 |
| 第三节 时尚流行趋势预测····· | 115 |
| 重点总结····· | 117 |
| 案例····· | 118 |
| 练习····· | 122 |
| 第五章 商品企划 ····· | 123 |
| 第一节 商品上市计划····· | 124 |
| 第二节 商品细分····· | 129 |
| 一、按商品大类细分····· | 129 |
| 二、按面料细分····· | 134 |
| 三、按颜色细分····· | 134 |
| 四、按价格细分····· | 135 |
| 五、按尺寸细分····· | 137 |
| 六、必备款····· | 138 |

| | |
|-------------------------------|------------|
| 第三节 销售预算 | 139 |
| 一、销售预算应考虑的因素..... | 139 |
| 二、销售预算流程..... | 141 |
| 第四节 采购预算 | 143 |
| 一、采购预算的基础知识..... | 143 |
| 二、采购预算的细分..... | 144 |
| 重点总结 | 147 |
| 案例 | 148 |
| 练习 | 150 |
| | |
| 第六章 产品开发与跟进 | 151 |
| 第一节 产品开发日历表 | 152 |
| 第二节 产品开发周期、方法及流程 | 154 |
| 一、产品开发周期..... | 154 |
| 二、产品开发频率..... | 154 |
| 三、产品开发流程..... | 154 |
| 第三节 产品开发讨论会 | 156 |
| 一、商品企划沟通会..... | 156 |
| 二、产品开发方向讨论会..... | 156 |
| 三、产品线设计初稿讨论会..... | 158 |
| 四、产品线设计修改稿及样衣讨论会..... | 161 |
| 重点总结 | 162 |
| 案例 | 163 |
| 练习 | 165 |
| | |
| 第七章 订货会及订单管理 | 167 |
| 第一节 订货会 | 168 |
| 一、订货会前的装备..... | 168 |
| 二、订货及收(订)单方法..... | 168 |
| 三、订货会一般流程..... | 169 |
| 四、订货方法..... | 169 |

| | |
|-------------------------------|------------|
| 第二节 订单管理..... | 172 |
| 一、订单汇总、对比与分析 | 172 |
| 二、订单跟进 | 174 |
| 三、配货单 | 175 |
| 重点总结 | 177 |
| 案例 | 178 |
| 练习 | 179 |
| | |
| 第八章 销售跟踪及促销支持 | 181 |
| 第一节 货品到店前检查 | 182 |
| 第二节 常用销售报表 | 183 |
| 一、销售日报表 | 183 |
| 二、销售周、月报表 | 185 |
| 第三节 日常货品补充、调配及促销 | 188 |
| 一、补货 | 188 |
| 二、货品调配 | 188 |
| 三、货品促销 | 188 |
| 重点总结 | 190 |
| 案例 | 191 |
| 练习 | 192 |
| | |
| 参考文献 | 195 |
| 附录I 综合练习 | 196 |
| 附录II 买手专业术语中英文对照 | 210 |

第一章 买手概述

时装买手(Fashion Buyer)一词最早在国内出现大概是在20世纪90年代中期。尽管买手一职其实在国内也有十几年的发展史,但是至今国内服装企业对“买手”一词的理解依然千差万别。甚至许多行业内人士依然不知道买手是干什么的。

其实买手最主要的工作目标就是为各类型的服装零售店铺或者经销渠道进行商品组合并采购适当数量与金额的合适商品。时装买手的核心工作内容全部是围绕“商品”进行的。这样简单的一句概括,实际包含了以下三点要素:

(1)合适的商品,即指产品设计符合目标消费者衣着品位、穿着习惯及当地季节气候;商品价格符合目标销售地消费群的购买能力。

(2)商品组合则是指最能够提升并促进销售的商品搭配。比如低、中、高价格的组合,上下装、内外搭配装的组合,时尚款与基本款的组合等。

(3)适当数量与金额则是指所采购的商品数量与金额即可以满足销售需求,但也不至于影响企业现金流的周转并给企业带来沉重的库存负担。

为了达到这一工作目标,时装买手需要完成以下工作内容:

- (1)通过各种途径了解时尚潮流并预测新一年度或者季度的流行趋势。
- (2)与供货商谈判并控制进货成本及货品质量。
- (3)提供商品计划,为设计部门提供新一季节设计方向与商品需求表。
- (4)与销售部及财务部共同制定销售预算并根据销售预算制定货品采购预算。
- (5)制定零售价格及促销折扣,从而控制好毛利率及库存。
- (6)了解竞争者动态以提升本品牌的商品竞争力。
- (7)跟踪销售数据并作数据分析。
- (8)为新一季度采购商品样品。
- (9)参加订货会并订货。

为了完成以上工作内容,买手需要具备以下的素质:

(1)既需要拥有对时尚的高度热情,同时又能够客观冷静地分析市场需求。

(2)商业环境千变万化,专业买手既要讲究严谨的工作原则,又要能够不断适应市场的频繁变化,并且对市场的变化作出快速反应。

(3)既需要对时尚的感性认知,也需要有对数字良好的分析能力。

(4) 买手通常出差比较频繁,所以需要很好的体力及适应各地生活的能力。

(5) 买手涉及的相关部门很多,包括设计部、生产部、销售部、财务部等部门,又要经常同外部的供应商打交道,所以需要具备较好的协调、沟通与谈判能力。

买手最终是为零售终端服务的。要很好地了解时装买手的工作,就必须先了解其所处的“工作环境”,即“零售市场环境”。本章中将介绍零售业态的主要形式及中西方零售市场的主要区别,以及时装买手在企业组织架构中的地位、工作流程及在我国的职业发展前景。

第一节 中西方零售业态比较

一、服装行业供应链

从宏观层面来看,服装行业可以分为两大部门:一个是制造部门,完成产品制造过程;一个是销售部门,完成产品的销售过程。就供应链而言,整个服装业可以分为两大价值链:上游价值链完成制造,下游价值链完成销售。就角色来说,该两大价值链牵涉到两个角色:“制造商(Manufacturer)”与“经销商(Distributor)”,见图1-1。

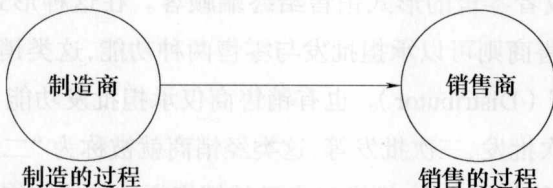


图1-1 服装行业供应链1

随着服装行业的大规模产业化,商品的相似程度提高,市场竞争也愈来愈激烈,企业开始使用“品牌”概念区分各自的商品及商品特性。

因此,在整个供应链中,又多出个角色:“品牌商(Brand Owner)”,见图1-2。

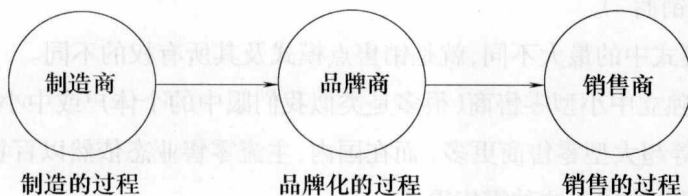


图1-2 服装行业供应链2

从宏观而言,这三个角色就涵盖了整个服装业的供应链。

一家服装企业可以是此供应链中三个角色中的某一或者两个角色,也可以承担所有的角色。举例来说,经营运动用品的耐克(Nike)公司,就是著名的品牌商。该公司将产品制造及经销全部外包给专业角色公司,自己则专注品牌运营,所以行业内人士都称耐克为专业的“营销”(Marketing)公司。而另一服装业巨头Zara,其企业则承担了该品牌的三大运营环节:制造主要由本企业加工厂协同其他外包工厂共同完成,品牌属于企业自有,销售环节则由本企业自建零售渠道完成。这也是为什么Zara能够真正意义上做到对市场反馈做出“快

速反应”的主要原因。在国内,前者有美特斯·邦威为典型,后者则有著名的女鞋企业百丽公司为例。

图1-2中的供应链反映了服装从“产品”向“商品”流通的过程。在此流通的过程中,产品本身没有什么变化,但其附加价值不断被增加,直至最终销售给终端用户即顾客。因此此供应链也可称为“价值链”。

而国内外服装行业的价值链间最大的不同就是“销售商”这一环节。

销售商分为两种,一种是批发商(Wholesaler),也称B2B(Business to Business)业务模式。商品进入销售流通环节后,通常由品牌公司将货品批发给专业的销售公司,再由专业的销售公司以再批发或者零售的形式销售给终端顾客。在这种形式中,品牌公司就扮演了批发商的角色,而销售商则可以承担批发与零售两种功能,这类销售商可称为“经销商”(Dealer)或者“分销商”(Distributor)。也有销售商仅承担批发功能,即由销售公司再次批发给其他销售公司(二次批发、三次批发等,这类经销商就被称为“二级经销商”或“三级经销商”)。仅承担零售功能的销售商,即通过自己的销售渠道直接销售给终端顾客的公司,即为专门的零售商(Retailer),也称为B2C(Business to Consumers)业务模式。

买手属于零售环节中最重要的角色之一。买手所采购的商品,最终要符合终端顾客购买模式与各类需求。

要销售给终端顾客,通常有三个要素:产品(卖什么)、地点(在哪里卖)、人员(由谁卖,也是我们俗称的“经销商”)。

中西方零售模式中的最大不同,就是销售点模式及其所有权的不同。

首先,西方的独立中小型零售商(很多是类似我们眼中的个体户或中小型家族企业这种规模)比百货商场等超大型零售商更多。而在国内,主流零售业态依然以百货商场渠道为主,近十年出现了大型购物中心这种零售渠道。

另外,百货商场在中西方市场中所扮演的角色也不太一样。在西方,百货商场通常直接买断品牌商的货品,自己则扮演着货真价实的“零售商”角色——在自己所拥有的地盘上,销售得到授权的品牌给终端顾客,日常的运营工作也由百货商场自己完成。

而在国内,百货商场则兼具了“二房东”即类似于一个“地产商”的角色与部分零售运营的功能。国内的百货商场之所以被称为“二房东”,是因为他们通常会从专业的商业地产商手中承租下一幢楼,然后再以“联合经营”的形式,与国内专业的经销商共同管理品牌的日常经营。与西方的百货商场相比,国内的百货商场基本不买断任何品牌的经营权,而是以“招商”方式引入经销商。如果一经销商要携带某一品牌进驻商场销售,经销商除了要得到

品牌授权方的授权外,还要得到百货商场招商部的确认。进入商场后,品牌的日常运营管理通常由经销商完成,但同时经销商还要“听命”于百货商场工作人员的管理。百货商场为了商场统一的形象与定位需求,通常在店铺装修、营业员管理、货品管理及促销方面有统一的要求,这大大削弱了经销商管理店铺的自主权。这种由经销商及百货商场共同管理的模式,即为“联合经营”模式。百货商场通常以经销商在该商场的每月业绩为基数提取一定百分比的佣金作为己方的销售收入来源,并且业绩好的商场常常还要求经销商承诺“最低销售额”,行业内俗称“保底数”。经销商即使实际销售额未达到所承诺的最低销售额,也必须按此最低销售额基数向百货商场缴纳佣金。另外,所有在商场的品牌销售的收银工作也是由商场统一收取的,最后由商场在合同约定的期限内将销售款返还到经销商的企业账户,这无形中也增加了经销商企业的现金流负担。

国内这种“联合经营”模式与西方的独立零售商最大的区别就是,国内的经销商自主经营权受到百货商场方巨大的限制;而在国外,百货商场本身就是零售商,因此独立性更强。

因此,在中国服装行业的供应链中,有必要再加入一个重要角色——即“地产商”这一角色,也是我们常称为“房东”的人。产品在这一环节没有增加价值,但是这一角色对国内零售市场的运作却起着举足轻重的作用。

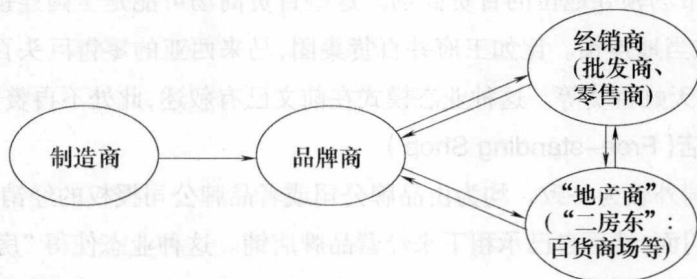


图1-3 中国服装行业供应链

如图1-3所示,“品牌商”、“经销商”、“地产商”间的双方向箭头循环则表达了在中国这种特别的零售模式下,各角色相互间的制衡及利益关系。这种相互作用关系常常使得某一市场决策需要得到三个角色共同的确认方可执行。所以处于销售环节的“经销商”常处于“夹心饼干”的位置,向上要得到“品牌商”的支持,向下则又需要得到“商场”的批准,其独立自主性与西方经销商相比虚弱许多。

另外,在西方市场,“经销商”往往比“品牌商”更具备市场话语权。而在中国,尤其在20世纪90年代时,“品牌商”几乎占据了主要话语地位。特别是国外品牌商,当时即使在国

外属于二三流级别的甚至根本是无名小辈的品牌,但凡国内经销商听说是“国外”品牌,立刻会给予顶礼膜拜。而当时国内的消费者也更加崇拜贴有“洋商标”的商品。进入21世纪后,随着中国经济地位的快速提升,国外品牌的大量涌入及本土品牌的迅速成长,现在国内经销商在选择品牌方面已比十年前成熟与理性许多,并且与品牌商对话时的话语权也加重很多。无论是消费者还是经销商已懂得更加理性地分析品牌及商品,对“洋”品牌的盲目崇拜已大大降低。但总体而言,我国经销商体系依然不如西方经销商成熟与完善,在整个供应链中所占的话语权,与西方经销商相比,依然相对处于弱势。特别是面对一些市场影响力较大的国际品牌,国内经销商几乎只得“言听计从”,而这种现象在西方的经销商体系中并不常见。

二、服装行业主要零售渠道

我国的零售渠道主要有以下几种:

1. 百货商场(Department Store)

百货商场目前是我国最为主流的一种零售业态。实际上,在欧美等发达国家,百货商场并不像我国占有如此高密度的市场。在我国几乎每座城市,至少是省会级城市都有一个或者甚至几个占有市场领导地位的百货商场。这些百货商场可能是全国连锁,也可能是区域连锁,或者只是在当地连锁。比如王府井百货集团,马来西亚的零售巨头百盛集团,上海的百联集团,深圳的天虹百货等。这种业态模式在前文已有叙述,此处不再赘述。

2. 街铺专卖店(Free-standing Shop)

此类业态与国外较为一致。均为由品牌公司或者品牌公司授权的经销商在合适的商业地段找到合适的门面,然后自己承租下来经营品牌店铺。这种业态使得“房东”与经销者之间是纯粹的出租与承租关系。对于“房东”而言,只要承租人准时足额缴纳租金,“房东”是不会干涉店铺任何日常运营管理的,这是它与百货商场形式相比对经销商来说最大的利益点。但是好的铺面租金也是极高的。

3. 销品茂(Shopping Mall)

近十余年,国内逐步兴起的另一种零售渠道形式是“Shopping Mall”,中文音译为“销品茂”。这是一种结合了部分百货商场与部分街铺专卖店功能的新型零售形式。目前国内较为有影响力的销品茂,包括上海徐家汇的港汇广场,上海浦东的正大广场,北京的新光天地等。

销品茂在一定意义上比百货商场更像个纯粹的地产商,租金(及物业管理费)是他们最主要的收入来源。现在大部分Mall都会采取“二选一”的方式收取租金。所谓“二选一”的

方式,即双方约定一个固定租金,但同时也约定一个根据销售业绩按一定比例提取佣金的方式。两者哪个更高,房东按高的方式收取租金。前者的固定租金,可以理解成百货商场收取的保底数,当销售额的销售佣金超过这个保底数时,房东就按销售业绩提成。相对于百货商场,销品茂对供应商的日常管理也没有那么频繁、深入与苛刻。但相对于普通的街铺房东,他们为了保持整体Mall的形象,通常会在品牌选择、品牌的外观设计及公共场所的卫生与清洁管理上较为严格。但一般情况下销品茂不会像百货商场那样统一大力推广促销活动,而是基本上由经销商自行决定。所以相对而言经销商的自主经营权还比较大。

4. 超市(Supermarket)

进入超市的服装品牌通常都以大众的内衣或者休闲轻便服为主。国内的超市与国外的运作也不完全一致。即使是像家乐福与沃尔玛这样的国际零售巨头,在中国也开始了像国内百货商场或者销品茂一样的收租或者联营模式。

目前在我国的服装行业,由超市买断并自行销售商品的模式几乎很难再找到。市场竞争的激烈——特别是折扣促销类活动的频繁、库存风险的不确定性、营运成本的增加是其中重要的原因。定额收取租金令这些原本专业的国外零售商感觉负担较小,更容易操作与管理,似乎也更适合中国零售市场现状。所以很少有零售渠道愿意自己买断货品进行直接运营了。

进入超市的服装业务也主要有两种合作模式。一种是类似于“代销模式”的“联营模式”,即由超市以批发价“订购”经销商的货品,然后由超市自己定价销售,销售后再将货款结算给经销商。之所以称为“订购”,而非“采购”,一是因为货款并非当即结清,而是等货品销售后再结清;二是销售后所余留的库存还是要返回经销商由经销商自行想办法解决;三是超市除了赚取自行定价与批发价间的差价外,还要在经销商提供的批发价基础上再收取一定比例的佣金提成。这是一种既不完全等同于传统“代销模式”,也不完全等同于百货商场“联营模式”的另一种联营模式。另外,几乎所有在日常运营中与本品牌销售产生的相关费用最终还是要由经销商自己承担(而非超市方承担)。同百货商场一样,超市会定期或者不定期地以各类名义向经销商收取所谓的进场费、上架费、管理费等说不清、数不清的费用;营业员可以是超市自己提供,也可以由经销商自己聘用。但总的来说,“羊毛出在羊身上”,任何由超市方提供的费用,最后总会结算在经销商头上。从此可以看出,国内经销商的经营代价是非常巨大的。超市与经销商间的另一种合作模式则是等同于销品茂的租赁方式。现在有些大型的超市会开辟出一部分专门区域,建立一些独立铺位,然后出租给品牌商或者经销商。

5. 电子商务销售(E-commerce)

毫无疑问,早期的易趣网,如今的阿里巴巴和淘宝网,完全打破了传统的零售业务模式。这种电子商务模式催生了一批专业的电子商务零售商。确切地说,淘宝网为各电子商务零售商提供了一个专业的平台,在催生了一批个体创业者的同时,也建立了一批专业的电子商务零售商。有的品牌公司选择直接进驻淘宝网,建立自己的线上网络销售渠道,也有的会通过专业电子商务零售商销售。合作模式大致也以销售提成方式为主。

有理由相信,网络也正成为一个服装行业不可忽略的零售渠道。

6. 产品目录销售(Catalogue Selling)

麦考林可能是服装行业内最令人耳熟的以产品目录销售方式起家的服装公司。早期这家公司走了许多弯路。但是最后在经过一系列战略性的调整后,麦考林现在已是一家以产品目录销售、网络销售及线下店铺销售的立体式销售型服装公司。

将每季的产品印刷成精美的产品目录然后分发到各个家庭,然后由用户通过热线电话订购产品是一种在欧美早就流行的销售模式。这种销售渠道早期在中国并不被看好,但近期随着传统销售渠道的激烈竞争,这种新型销售渠道也逐渐得到商家的重视,特别是以超市为主要销售渠道的服装公司。产品目录销售方式总的来说花费在销售环节的营运成本相比传统渠道较低(但也不像一般人想象得那样低。其主要运营成本来自印刷、客户服务人员及系统建设),而且现金是即刻到账的。另外品牌商拥有较高的自主经营权。但这种不见面的销售方式对货品品质及客户服务人员的要求很高,一旦顾客有了一次不愉快的购物经历,就很难再挽回顾客的信心。

7. 电视购物(TV Shopping)

电视购物在中国也有近十年历史,不过总体名声都不佳。在相当长一段时间,“电视购物”几乎就是“骗子”的代名词。所以国家广播电影电视总局也发文对此行业进行了大规模深度的整顿。应该说,经过整顿清理后,这个渠道也可以成为一个重要的零售渠道。

目前选择电视购物渠道的服装品牌不多。由于电视购物很难像线下店铺或者电子商务网站那样在同一时间和空间里提供丰富的产品线供顾客选择,所以一般较适合单款量大的标准类产品。

除了以上的主流零售渠道外,还有些专门以销售过季库存为主的零售渠道。比较有名的即奥特莱斯店,也俗称“折扣店”。很多品牌为了不影响正价店的品牌形象,对于滞销库存货品,更愿意选择专门的“过季店”、“折扣店”或者“工厂店”来销售库存。这种渠道通常房东(或者商场)收取的佣金较正价店低很多,各方面合作条件也优惠许多;而且因为此种销

售通常是短期行为,因此不必在装修上做大量投入,所以运营成本较低,比较受品牌公司或者品牌公司授权的经销商欢迎。

总的来说,各种零售渠道均有自己的优劣势,各渠道在行业内所扮演的角色与功能也有所不同。作为品牌商或者经销商,需要根据本品牌的定位,长短期目标及资源优势,合理布局自己的零售网络。

三、国内外服装零售商主要区别

1. 独立性与平等性

相对来说,欧美市场的品牌商、经销商之间的分工更为明确与独立。在不违反品牌授权权限与规则的前提下,双方对对方领域的工作不会过多干涉,并且双方话语权较对等。许多在国内被追捧为一线品牌的国际品牌,其在欧美市场的运作实际上并不会像在国内这样“大牌化”。而在国内,由于在品牌商与经销商之间还夹着一个“半地产商半零售商”的商场角色,使得经销商能够独立发挥的空间非常有限。经销商常常在上游被品牌商“指点”,在下游又被商场各种要求“束缚”着。所以总的来说经销商在中国市场尚处于相对弱势的位置。但近十年国内经销商的话语权已在大大提升也是个不争的事实。

2. 建立自己专业的“零售商”品牌形象

经销商体系在欧美市场的成熟表现,除了在于话语权的高低外,经销商对自我的定位,作为独立零售商对自己的“零售商品牌”的建立与维护则更加专业。一个明显的例子是,国内所能看到的都是品牌商的品牌名,比如我们所看到的绝大多数耐克专卖店,实际是由授权经销商经销运营的,而非耐克公司。许多大家熟知的一线国际品牌,在中国几乎都采取了“自营店(自己直接零售)+加盟商”甚至全部以加盟代理模式经销的体系。所以国人看到的很多品牌专卖店,其背后的运营者并非品牌公司自己,而是品牌公司授权的代理商。而在欧美,则很少能看到有这种单一品牌的专卖店。所能见到的仅有的几家品牌专卖店,多是品牌公司为了在市场上树立品牌形象而开设的“形象店”或者“旗舰店”。以运动用品市场为例,国外市场上能看到的多是在类似于英国JD Sports或者美国的Footlocker这样专业的体育用品零售商的店铺里看到耐克的产品,而非耐克专卖店。换句话说,国外的零售商很注重建立自己作为独立零售商的品牌形象,而非只是销售其他品牌公司的产品,为他人品牌作嫁衣。这些品牌公司对零售商而言就是供应商,但最终零售商更为注重的是自己作为某一领域的专业销售商的品牌形象。